02 | 如何判断产品体验的商业化潜能?

2020-09-02 相辉

用户体验设计实战课 进入课程 >

讲述：相辉

时长 18:45 大小 17.19M

你好，我是相辉。

在我过去十几年的咨询工作中，经常会遇到一个问题：面对五花八门的用户需求，到底哪一个才是具有商业化潜能，需要我们集中兵力去做的?

因为并不是所有的业务方向都能帮助企业成长发展，作为商业顾问，我需要确定该需求最终能够成为一个正向现金流的循环，它可以逐渐自转起来，从而帮企业实现盈利。

那么关键问题就来了，这些表面看上去都很性感的需求，有商业化潜能的规律可循吗?

其实啊，我们思考一个生意如何可持续增长，还是要回归到商业的本质，也就是理解交易双方如何通过协作创造了健康的价值分配模型，保证业务商业化的健康度。

想想看，这几年，无论是共享单车，还是数字咖啡，或者是互联网金融，再或者是各种垂直电商风口，各类创新和新概念商业模式，虽然令人目不暇接，但终归都没有逃过商业规律的大浪淘沙。归根结底，我们还是要回到商业发展中的几个问题上来：提升了什么效率、降低了什么成本、提升了什么质量、释放了什么红利、增加了什么链接，等等。

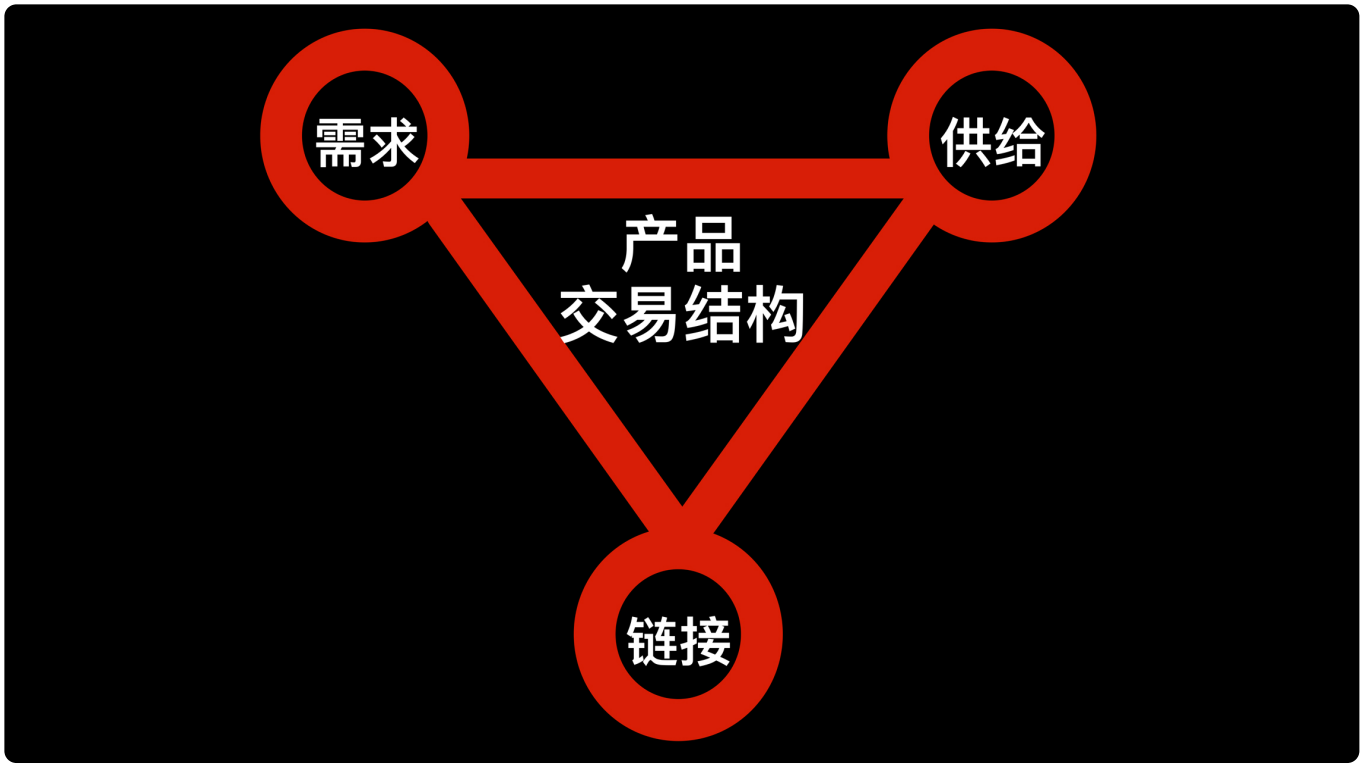
所以，如果对底层规律的回答是清晰的，那么商业实际价值也就被创造出来了，后续也无非就是服务标准化、价值显性化、用户付费意愿的培养等等的对产品体验的探究了。

所以对商业的底层规律和产品体验的联合判断，就能够帮我们发现产品的商业化潜能，去做那个最能撬动业务增长的方向。

那么今天这一讲，我就来分享一下我对于产品体验的商业化潜能的判断方法，以帮助你选择合适的产品设计策略。

理解交易结构的三个元素

首先我们需要知道，一个产品交易的形成，往往是由链接、供给、需求三个元素组成的。而如果这三个方面因为技术、社会发展、市场变迁等因素产生了变化，那么就会有新的商业发展机会产生。



比如 Uber，它的链接、供给、需求方分别是移动互联网、车主、乘客。因为移动互联网技术的发展，让 Uber 的用户链接效率发生了变化，由站街打车改成了用手机叫车，并且也释放了车主的供给能力，从而提升了用户打车的效率和匹配的效率。

再比如 Airbnb，同样是因为移动互联网技术，Airbnb 释放了 C 端房主的供给能力，让过去无法共享和标准化的房子可以分享出来，通过平台的信用保证提供了新的链接效率，并且满足了用户猎奇的旅行体验需求，那么它自然可以在当年的旅行房屋租赁市场中异军突起。

再比如直播电商，其实这只是商家与顾客产生了一种新的链接方式而已，其供给和需求并没有产生太偏离于本质的变化。但这种新的链接方式因为效率更高，且更容易激发用户的购买情绪，所以就产生了一波新的商业机会。不过我认为这样的机会并不会太持久，因为直播的复制成本并不高，积累的商业壁垒也不高，而用户也很容易因为新鲜度下降产生消费疲劳。

通过以上这些案例，你可以发现，交易结构的三方面都有其各自的特点，并且你要知道，在商业发展的过程中，一定不会是某个单一方面的变化，而是会三者共同作用，只不过权重不同而已。

所以，只有当我们分析出来具体是哪一方面主要在变化的时候，我们才能够找到合适的策略来应对和预判。那么接下来，我们就一起来讨论一下，当这三种交易结构各自发生了变化以后，会带来什么样的商业发展机会。

新链接往往有比较大的杠杆效率

一种新链接方式的产生，往往会因为有更好的工具释放产能和供给，同时因为效率的提升，带来了更低价的产品，从而吸引流量。

但新链接往往是要供给和需求两端运营，所以平台型产品的风险要更大一些。像在 2010 年左右，很多互联网公司都在号称自己是平台，但其实真正做成的没几个。

另外，新的链接方式带来的商业机会往往是高收益、高风险的，失败概率很大，并且还要比创新、比速度，以及行业的时间窗口期。

这里有个典型的例子，滴滴在一开始选择发展的业务是出租车，而不是专车或者快车，其实就是一种明智的选择。因为出租车降低了滴滴运营供给的难度，他们只要做好交易匹配就可以。而反观当时的一些企业直接做专车，这样既要运营司机，也要运营乘客，商业发展速度就会慢很多。

再举个例子，Google 一开始在创建搜索引擎的时候，是依靠蜘蛛爬虫技术获取内容。当时网络上的海量信息几乎都是免费的，而 Google 只是依靠新的信息链接方式，就一下子产生了巨大的流量杠杆，从而创造了新的时代。

所以从新链接的打法来看，**最重要是快和创新，并且要降低供给与需求双边运营的风险，利用链接匹配交易的杠杆效率，来迅速占领市场和进行商业化尝试。**

新供给往往有比较大的商业壁垒

在通常情况下，专注于产品创新的企业都会在产品供给上下功夫，以此来凝聚市场上无可匹敌的体验优势和先发优势，比如特斯拉、苹果等公司。但你要知道的是，一个企业要想把供给做好，是需要长期稳定投入的，需要比韧性、比坚持。

就好像有一次，我和一个传统英语教学企业的 CEO 聊天，我问她害怕互联网公司“杀进”教育领域吗？答案是 NO。

她是这样回复我的：第一，英语教育是需要多年的积累的，其教学方法和教材都有自己的道理，并不是有流量就可以战胜一切；第二，教育行业里有个关键要素就是要人与人有面对面的接触，因此线下的体验并不能被线上完全取代；第三，常年积累的品牌和口碑，在教育行业非常重要，并不会那么容易就被超越。

所以你发现了没？在本质上，教育还是要看交付给用户最终的产品和效果体验，这是传统企业多年积累的课程和服务能力，而互联网公司在这几个方面，交付能力都比较有限。

> 不过我的朋友也很有紧迫感，她认为线上线下的结合，是他们需要突破的方向。

综上所述，我们要想做产品上的新供给，**最重要的就是制定长期投入的策略且不断复利积累。**

新需求往往有比较稳定的投入产出比

新需求的产生，往往是用户因为市场、技术或生活环境的变化而产生出来的用户需求变迁。通常在供给和链接没有发生主要变化的情况下，我们面对一个新需求的出现，拼的就是**执行力和中短期投入的效率**。

比如，最近因为疫情出现的无接触配送，拼的就是各大电商平台的服务能力的迭代。谁控制成本和标准化能力、进化能力比较强，谁就可以拿下业务。

前面我也说过，任何商业体，往往都是在一种交易结构发生了变化后，带动了另外两个也同样产生变化。我们需要观测自己商业体的关键特性，从而选择合适的产品设计策略。

其实当我们从供给、链接、需求这个角度，结合市场进行动态的分析，大概就可以测算出我们的增长空间有多大、时间窗口该怎么把握、商业战略该怎么投入。

还是回到那句话，任何市场的变化都不会是这三方单一的变化，都是共同作用，只是权重和重点不同，不过这也并不妨碍我们把握商业体的主要特性。

确定六大判断要素

那么在判断了商业体的关键特性以后，我们还需要确定一些商业化要素，来判断商业增长的可能性。让我们按照从环境到自身的角度，来一一说明。

市场：规模与势能

所谓的市场规模，就是在不考虑价格的情况下，市场在一定时间内可以容纳某种产品或服务以及劳动力的单位数目。而市场的势能就是要看在技术、环境、需求的变化下，市场的增量或减量的曲线变化。

前几天我和一个委托人聊天，我说现在的商业发展机会确实一般，因为我觉得无论是疫情影响下的市场，还是国际环境，以及国内的经济状况和技术可应用的果实，都处在一个相对低迷的状态。

他说其实这件事要看尺度，如果我们站在未来的角度来看市场十年的发展，机会一定还是会有很多。

有句话是这样说的：十年看势、三年看局、一年看场。夏虫肯定是不理解黑熊为什么要冬眠。而马云创造阿里巴巴时，也没有几个人明白他在干什么。

可见，从十年往回看现在和只看到眼前的状态，对商业发展机会的感觉会完全不同。

所以，我们每做一个业务或者产品，第一件事还是要判断市场的势能是怎样的、它是不是有一个增量空间，我们是不是能借势，提前布局等风来。同时，我们也要判断一个市场的终局，它会有多大的规模、是不是值得我们长期投入。我们在开始一个产品场景和进入一个市场之前，都要对一个市场的商业化预期有一个完整的判断。

标准化：商业化效率的尺子

这里的产品标准化，指的是在经济、技术、科学及管理等社会实践中，对重复性事物和概念通过制定、发布和实施标准，达到统一，以获得商业效率的手段。

就拿我自己来说吧，我虽然是个咨询人，但我真的不认为咨询是一个好生意，相反我觉得它一个有意思的生意。

因为我个人是非常喜欢看到各种商业体里不同的思考方式和商业模型的，每次在做新的咨询项目的时候，我就像是在经历不同种学习和体验。

但咨询顾问的工作内容也真的很难复制，每个人的风格不同，我很难再复制一个自己出去，很难通过标准化的方法扩充咨询工作的生产力。

再给你举个例子。有一家二手电商之前找我做过商业咨询，其主要目的是想找到一个垂直的二手品类领域，并能在此深耕下去。因为毕竟不是所有的二手品类都能展现出商业化效果，比如说衣服、家具、装饰品等等。

所以当时我们花费了一段时间去探寻、调研和验证，最后选择了手机这一品类。原因是当时手机在一段时间都是标品（即有统一参数标准的产品），并且我们可以通过鉴定工作来做好二手手机的鉴定报告，将各种问题标准化，从而公平定价。而随着规模的扩大，成本逐渐降低，利润就开始显现了。

所以你看，有了标准化能力，我们才能提升每次服务的确定性，逐渐靠规模效应降低成本，从而获取利润。

环境成熟度：创新的垫脚石

环境成熟度指的是产品所有市场协作交易的条件是否到位。当我们进行创新的时候，要看行业是否已经准备好商业进化。

就好像顺风车的业务基础是有很多白领已经有了车，且愿意分享出自己的私家车；外卖的兴起有一个前提，是移动支付的成熟，才能让复杂的协作和管理变得如此透明；而直播电商的成熟，也有赖于电商和直播以及网络能力等诸多因素的作用。

所以我们对于任何业务方向上的选择，都需要找到其中迁移成本较低的部分，而不是丝毫不考虑现状。

价值交付：明确的价值体感

所谓的价值交付，其实就是说用户是否有明确的价值获取感。

我总觉得现在线上的各类教育产品多半不能被叫做是教育，而应该是叫做培训。

因为培训相对来说，就是一种很清晰的价值交付，它一定能让用户学会某种技能。这是明确的价值。而教育是要育人，是要影响“孩子变成怎样的人”的，所以无论如何，教育的价值感是很难明确的，我们其实也不知道教育的具体效果是如何。

比如说，某些教育企业提出的一个教育目标是要服务好家长，让家长觉得孩子成长了，孩子学习的目标就达成了。这显然是本末倒置。

所以，如果一个企业做的很多工作，其价值交付感都不明确，那么它就会在商业进化上出现巨大的问题。

我记得我刚上网那会儿，是 1999 年，126 电邮开始尝试收费，结果就一下子失去了大量的客户。因为那个时候，大家都觉得为电子邮箱付费简直是匪夷所思的事情。

而到了今天也是一样，比如百度网盘，明明成本很高，但也还没有解决掉用户对于网盘的付费意愿的问题。作为百度网盘的第一个设计师，我想说他们不如采用 Costco 的模式，入门就需要成为会员，使用网盘就需要付费，这样来为所有的付费会员提供更有价值的服务。

所以，当我们在选择商业化的用户需求的时候，一定要仔细考量，我们服务的价值交付感是否可以清晰地在用户认知里兑现，以及用户为价值付费的意愿是否成熟。

复利与复购场景：明确能为商业带来壁垒

复利是我们壁垒凝聚的关键。也就是我们每一次行为都可以在某种优势上持续加持，从而获取不可超越的壁垒。

复购场景就是用户拥有重复购买产品的需求场景。

比如说，滴滴每天产生的交易，就使得其交易匹配能力能够逐渐健壮起来；同样，头条千人千面的算法，也让头条有着越来越强的消息分发效率；再或者，蔚来汽车会通过各种用户服务，来更加系统性地理解车主用车的行为特性，等等。

所以，我们要选择那些能够为商业壁垒不断带来价值的需求，以此产生复利性。因为只有这样，壁垒才能明确。现金流就像我们每天吃饭喝水，而真正的壁垒，是我们健壮的身体。

市场地图：找到适合自己的商业地图

不同的商业体和团队，其隐含的商业基因总是不同的，因为每个团队都有其擅长的部分和成长的路径，也同样会面对外部不一样的市场状况。所以我们需要深刻考虑，选择什么样的发展路径，能让商业进化的效率最高。也就是说，每个商业体，都要清晰地知道自己面对的是什么样的市场。

比如，当年我在设计一个车主共享出行产品的时候，已经可以预见其两年内会出现增长瓶颈，那么摆在我们面前主要有几条路：

跨城出行和捎货：用户流量输出多品类、扩增长。

国际化共享出行：物理边界的扩张。

车主资讯：用户流量输出扩充上下游场景。

车主服务和安全：新供给匹配需求。

后来根据我们自身的能力和基因，以及整体市场的环境和战略壁垒，我们优先选择了跨城以及车主服务，先提升单量，并让车主体会到顺风车之外的服务，以此改变认知；第二步则是围绕车主建立更丰富的服务层次，包含车主点评汽车资讯和电商，以及基于车主会员的安全能力体系。

放弃国际化的原因，是物理扩边界对于当时产品的增长效率来说，还不是最优的选择，我们还有很重要的国内市场的价值要创新探索。

所以，每个业务到底是扩品类、扩流量，还是深挖价值，我们都需要结合自己的特性和基因来综合考虑，更重要的是，我们还要结合短期收益和长期战略的选择。

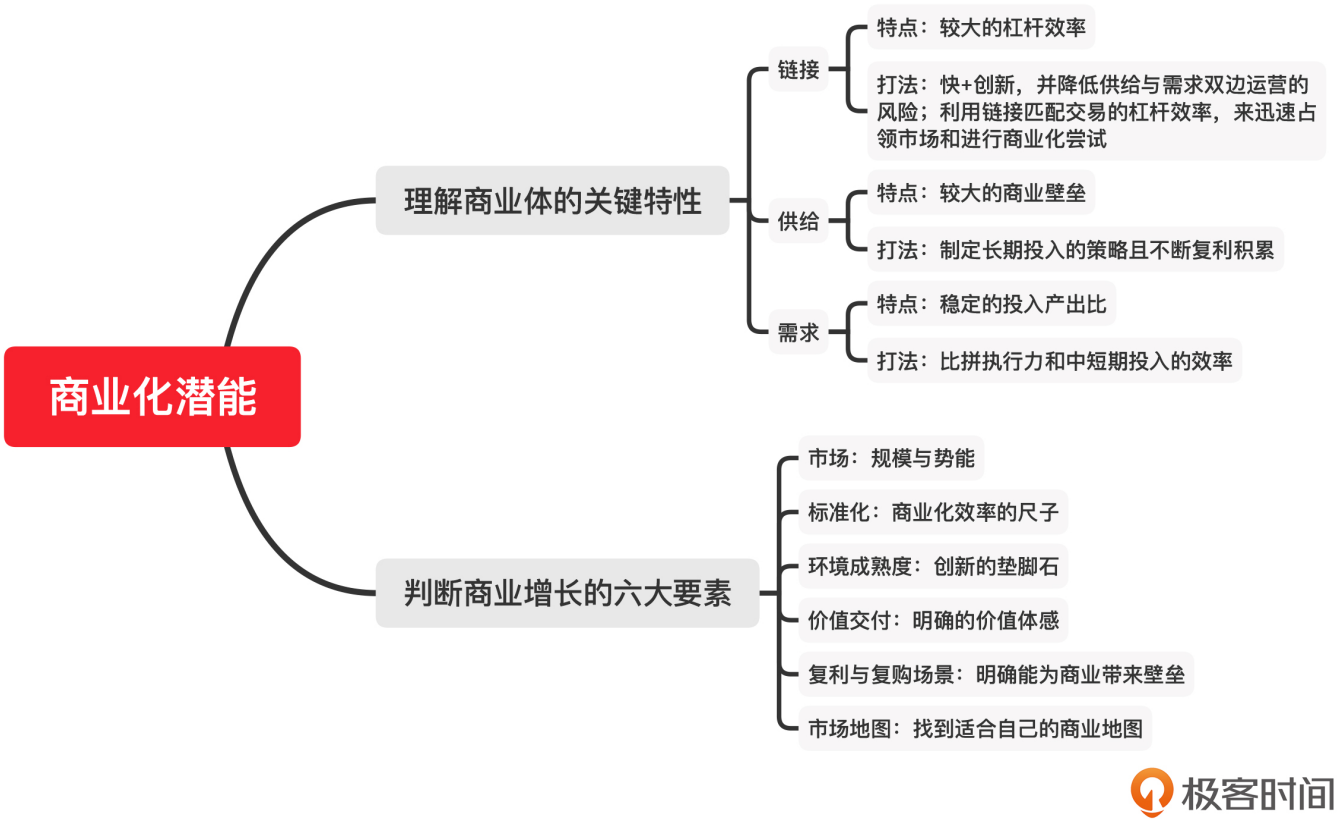
课程小结

今天聊这个话题，是来源于日常工作中，我经常会和业务在做短期战略的时候一些争论：到底是要用有限的资源提升产品品质，还是去吸引流量，还是分给用户。其实本质上，我们还是没弄清楚此刻自己的生意真正的关键撬动点是什么，我们该如何选那些产品战略。

而现在很多的服务和产品设计，还是比较情怀地不去考虑商业化效果，这都是让产品与服务不能持续的风险。

所以，我总主张每一位产品和运营，都能在对生意的理解上，有一个更结构的思考方法，这样才能保证交付到用户手中的产品，是符合公司的商业战略的。符合商业战略，才能让企业可持续的发展，并且能清晰快速地找到产品各类问题的本质。

这也是我在这节课中想告诉你的，用几个要素来弄清楚一个产品的商业化潜能有多大、当前的问题是什么，以及我们如何能认清它的价值。



一课一思

你可否总结一下，你所在的公司面临商业化增长的瓶颈，以及解决方案会有什么？

22 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | 商业的天时：如何选择正确的体验策略？

下一篇 03 | 体验设计的模型：找到体验设计的关键规律

精选留言 (10)

写留言

LiWeimeng微萌
2020-09-02

直播有点小的不同意见。
如果单纯只是直播卖货，确实可复制性很强、壁垒几乎没有。但像李+7 薇娅，他们更多是借用直播这个平台在打造自己的人设，这样的直播可能会是长久的。所以我们做产品的时候也一定要思考我们的护城河是什么，毕竟“天下文章一大抄”。

展开

作者回复: 人设亦毁，后浪可敬。寄托在一个人身上的生意，不敢说是好生意。

1 10

Add
2020-09-10

原本没有什么商业概念，了解了本节课梳理的交易结构和几个要素之后有了基本的观察框架，感谢老师

自己所在的公司是做B端数据分析软件的，总体来看公司有几个各有侧重的产品，在交易结构中很明确是做「供给」的。本节课内容讲做供给的核心是提高壁垒，我理解最有效...

展开

5

钱小姐|面馆升级解决...
2020-09-08

老师好，首先要谢谢您带来非常有价值的分享！每篇文章都值得认真读三遍

我们是以自主研发的面条烹饪机器人为核心，创建并输出“智慧面馆”，我认为项目发展的瓶颈在于机器人作为厨房核心部分的成本高，复制有局限。
请教老师：我认为“智慧面馆”是一个创新品类，您认可吗？那么在价值体验设计中，...

展开

作者回复: 面馆核心还是要好吃，便宜，快捷，且口味可多选。所以我们的机器人在核心体验上，不知是否有硬核的提升。比如数据驱动的健康面量个性化配比，口味微调等等。同时机器人还可以降低人工成本。 - 如果我们具备了这样的能力，那相关行业的机器人可能会可以复制了，比如咖啡，茶，甜点。。当然要看你产品具体分析。总之，面还是要好吃！

3

magicmeowo
2020-09-29

复购这个环节的描述，让我想到了饿了么和美团外卖在订单页设计的动作，再来一单。吃什么对于大多数人而言都是让人纠结的，再来一单这个场景，一方面更便于用户进行二次操作，另外一方面其实订单功能也类似于一个常用菜单功能。我觉得这个功能设计的挺好的。

展开

1

丹丹
2020-09-17

感谢相老师的精彩分享，读第一遍的供给 需求 链接关系分析就感觉很有收获，还会再多读几遍仔细领会课程内容

展开

1

2020-09-13

感谢老师！受益匪浅！我算是刚入门的产品了，想请教一个问题，现在我正服务于一家国企的OA项目，是接手过来的，但是客户的需求特别模糊，他让先做出一版来看，大概得功能目录是有的，但是很多细节上的东西我不知道如何去敲定，请问我应该如何进行下去？

展开

作者回复: 那么第一步工作是现寻找到这个业务的逻辑，用你的研究和Demo帮助客户细化他的需求。可以先从可能的目标用户和需求场景开始研究，之后做几个可能性的demo再和客户进一步讨论。- 先研究再动手

1

小古

2020-09-13

听完之后实际操作还是不知道怎么下手
比如我们负责公司平台的消息中心这部分，为了提升业务转化，增加了服务号这种新的链接方式，可实际效果并不理想，不知道如何下手去优化

作者回复: 你可以把问题完整的描述吗?

老燕

2020-09-07

感谢相老师的精彩分享，让我们从供给端、需求端，以及中间链接端，去分析产品设计未来的商业潜能，可以作为我们分析类似商业问题的一个思考框架。
目前我们遇到的一个瓶颈，是项目发展主要依托创始人的授课能力。我们看到一个成功的例子就是逻辑思维，罗振宇老师从独自撑起门户，到发展为初具规模的知识服务平台产品得到。...

展开

作者回复: 这里有一个关键就是他的能力能不能复制，如果不能，那基本瓶颈还是很难走出来。其实罗振宇老师已经初步释放自己，把得到变成了一个知识服务的平台。靠一个人IP能力起来的产品，如果不能把自己抽离让产品自己运转，那想象力还是非常有限的，至少上市是很难的。

Kasn
2020-09-06

老师，请教一下：百度网盘一开始收费效果会更好吗？如果采取收费策略，是否与快速获取海量用户的战略目标冲突？（而且，竞品都是免费）

展开

作者回复: 其实在网盘最开始设计的时候，大概八年前，我们就讨论过是不是要付费的问题。

这里有一个关键尝试：1.就是入门便宜但提供好服务，于是获得海量的付费用户。 2. 海量的免费用户和少量的付费用户，这两个到底哪一个更好的问题。 其实网盘并不具备网络效应，所以我觉得，也许1也是一条路。

Geek_5dcb27
2020-09-04

感谢分享 收获丰富～

展开